

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

ДИПЛОМНА РОБОТА **магістра**

на тему: **«ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 2 курсу денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-професійна програма Економіка підприємства
Швець Максим Вікторович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Свідер О.П.

Рецензент:

д.е.н., професор

Мазур Н.А.

м. Кам'янець-Подільський
2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	6
1.1 . Бізнес-процес, його визначення і види	6
1.2 . Моделювання і принципи оптимізації бізнес-процесів	21
1.3 . Реінжиніринг бізнес-процесу, як економічна категорія	36
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА БАЗІ ПАТ «ГІПСОВИК»	48
2.1. Загальна економічна характеристика підприємства	48
2.2. Аналіз системи управління бізнес-процесів на ПАТ «Гіпсовик».....	54
2.3. Реінжиніринг бізнес-процесів ПАТ «Гіпсовик».....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	61
3.1. Застосування досвіду іноземних компаній в оптимізації бізнес-процесів	61
3.2. Прогнозування бізнес-процесів досліджуваного підприємства	70
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням бізнесу стає швидке реагування на ці зміни та впровадження змін в організації і веденні бізнесу. Оптимізація бізнес-процесів є однією з основних, стратегічно важливих завдань підприємства, що визначають усю його подальшу ефективну діяльність.

Стратегія інноваційно-технологічного розвитку стає рішучим фактором успіху, який дає змогу забезпечити високі фінансові показники. Більшість компаній розуміють необхідність інноваційної стратегії, однак лише одиницям вдається впроваджувати її системно та послідовно, звертаючи високу увагу на внутрішні бізнес-процеси підприємства та їх оптимізацію.

Актуальність дослідження полягає у необхідності впровадження на сучасних підприємствах структурно-якісної оптимізації бізнес-процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства та його успішного розвитку. Важливим є дослідження бізнес-процесів не з погляду технічної регламентації, а з точки зору формування доданої вартості, оптимізації за витратами та здійснення керівництва бізнес-процесами.

У цьому напрямку дослідження значну вагу мають наукові результати Т. Оно, Дж. Вумека, Д.Т. Джонса, Б. Андерсена, М.Хаммера, Дж. Чампі, Т. Дейвенпорта, Дж. Шорта, М. Портера, В. Міллара, В. Демінга, Дж. Харрінгтона, К. Екселінга, Х. Біннера, Е. Зіндера, Е. Ойхмана та ін.

Заслуговують на увагу також наукові пошуки таких науковців, як Адлер Ю.П., Аткинсон Е.А., Банкер Р.Д., Братушка С.М., Демінг Е., Єліферов В.Г., Каплан Р.С., Ковальов В.М., Ковальов С.М., Козерод Л.А., Кочнев А., Купер Р., Лосєв В.С., Нортон. Д.П., Орленко Н.С., Репін В.В., Ситник В.Ф., Чупров К.К., Щепетова С.Е., Янг М.С., які присвячені виділенню та класифікації показників за бізнес-процесами.

Питання інноваційно-технологічного розвитку та бізнес-процесів підприємства розглядались у працях науковців, зокрема М. Портера, М. Попова, М. Робсона, Л. Таранюка, В. Горланчука, І. Яненкова, Г. Козаченка, І. Тоцького, О. Виноградова, Л. Христенка, К. Чевичелова, Г. Ситника, О. Ляшенка, Д. Козенкова, Н. Калашянова, Г. Калянова, В. Командровської, О. Морозенка, І. Ладко та ін. Дослідженню проблем розвитку ринку пива України присвячені праці таких вчених: Шереметинської О. В., Петухової О. М., Просвіріної А. В., Яблонської Н., Мельник І. В., Косар Н. С., Меленчук Ю. Т., Танасійчук О. М., Усик С. П., Вигівської І. П. та ін.

Питання оптимізації бізнес-процесів вивчали такі вчені, як Борисов А., Глухов С., Гордєєв М., Коршак Н., Попова М. Скрипнюк І., Тягненко В. Вченими розглядалися проблеми оптимізації бізнес-процесів з метою виходу з фінансової кризи, в галузі управління продажами та персоналом, розглянуто технології оптимізації бізнес-процесів, основні помилки та стратегії їх ефективного або неефективного використання.

Мета роботи: активізація використання фінансово-економічного інструментарію підприємства для оптимізації системи бізнес-процесів на ТОВ «Гіпсовик».

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати категорію «бізнес-процеси» за різних наукових підходів;
- дослідити економічну сутність бізнес-процесів та ідентифікувати їх основні характеристики;
- здійснити аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПАТ «Гіпсовик»;
- сформулювати рекомендації щодо оптимізації системи бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві;
- дослідити сучасний стан та тенденції розвитку досліджуваного підприємства на даному ринку;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження системи оптимізації бізнес-процесів на основі бюджетування на ТОВ «Гіпсовик».

Об'єктом дослідження є оптимізація бізнес-процесів на ТОВ «Гіпсовик» за допомогою використання фінансово-економічного інструментарію.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти оптимізації системи бізнес-процесів за допомогою використання фінансово-економічного інструментарію на ТОВ «Гіпсовик».

Методи дослідження: діалектики, аналізу, синтезу, дедукції, табличний та графічний методи, фінансовий та економічний аналіз господарської діяльності підприємства, а також економіко-математичне моделювання і кореляційно-регресійний аналіз.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на законодавчих та нормативних актах, що діють в Україні, міжнародних стандартах бухгалтерського обліку; наукових працях вітчизняних та зарубіжних економістів, матеріалах періодичної преси, даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства ТОВ «Гіпсовик», результатах самостійних авторських досліджень ринку, матеріалах ресурсів з мережі Інтернет.

Наукова новизна обґрунтованих магістрантом положень і рекомендацій, що виносяться на захист, полягає у тому, що на основі ґрунтовного аналізу діяльності ТОВ «Гіпсовик» здійснено розроблення актуальних пропозицій щодо покращення його фінансового стану на основі оптимізації бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та знайшли обговорення на студентській науково-практичній конференції, проведеній в КПНУ імені Івана Огієнка.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

ВИСНОВКИ

Магістерську роботу присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання – розвитку теоретико-методичних положень і розробленню практичних рекомендацій щодо запровадження та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємств машинобудування. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

Сьогодні специфіка або унікальні характеристики продукції або послуги вже не є незаперечною перевагою, що дозволяє виділитися серед конкурентів. В питанні управління організацією необхідно орієнтуватися на ефективну, а головне довгострокову стратегію. Необхідно не тільки гнучко реагувати на поточні події, але враховувати накопичений досвід компанії і орієнтацію на майбутнє. У даних умовах оптимізація бізнес-процесів дозволяє не тільки підвищувати ефективність діяльності співробітників, але і скорочувати матеріальні та вартісні витрати, що вкрай актуально в умовах постійного розвитку компанії. Поняття бізнес-процес лежить в основі процесного підходу до аналізу і синтезу діяльності організації. Організація в рамках процесного підходу – це взаємопов'язана система бізнес-процесів, що включає в себе як зовнішні, так і внутрішні зв'язки. Бізнес-процес має чимало визначень, зокрема:

1. Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.

2. Набір логічно взаємопов'язаних дій, що виконуються для досягнення певного виходу бізнес-діяльності.

3. Структурована множина дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або на ринку. Або-специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань у часі і в просторі, із зазначенням початку і кінця, точним визначенням входів і виходів. Або-структурований, вимірюваний набір дій, створений, щоб зробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку.

4. Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту і задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Або — повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу.

5. Логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або отримання в недалекому або вимірне передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга.

6. Будь-які види діяльності в роботі організації .

Бізнес-процес – це окрім того встановлена послідовність дій, яка потребує певного входу, що досягає певного виходу і використовує певні ресурси, яка служить для реалізації роботи або послуги для внутрішнього або зовнішнього клієнта. Він являє собою горизонтальну ієрархію внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів. Як правило, слід розрізняти такі категорії бізнес-процесів:

- процеси, безпосередньо щоб забезпечити випускати продукцію, в результаті реалізації яких здійснюється отримання певного доходу в бізнес-системі .
- процеси планування і управління, що забезпечують ефективне планування і управління отриманням доходу при реалізації процесів випуску продукції;
- ресурсні процеси, що забезпечують доставку ресурсів в точку безпосереднього виконання дії;
- процеси перетворення, які є допоміжними і виконуються в тих ситуаціях, коли необхідно досягти цільових дій шляхом зміни існуючих технологій [5].

Залежно від предметної області змінюється необхідність застосування, а також вага, складність і значимість процесів по відношенню до основних бізнес-процесів.

На основі аналізу й узагальнення теоретичних та емпіричних досліджень реінжинірингу бізнес-процесів управління з'ясовано, що опис бізнес-процесів є одним з найбільш трудомістких етапів проекту і вимагає не тільки великих витрат часу, а й глибокого і вдумливого підходу до аналізу процесів. Процеси можна описувати, використовуючи різні інструменти: EXCEL, BPWin , ARIS, MS Visio . Головне те, щоб готові схеми були зрозумілі і відображали сутність процесів. В цьому випадку важливою є кваліфікація керівника проекту і зовнішніх аналітиків, які повинні мати достатній рівень освіти в сфері економіки підприємства і менеджменту і відповідний досвід у виконанні подібних проектів. Для опису процесу з якісно-кількісної, просторово-організаційної та технічно-технологічної точок зору використовуються характеристики (параметри), які задані стандартом ENISO 9001: 2000.

Грунтуючись на вивченні теоретичних концепцій запровадження реінжинірингу бізнес-процесів, здійсненого на основі аналізу його особливостей, встановлено, що специфікою бізнес-процесів управління є ієрархічність рівнів управління, операційної діяльності та забезпечення, відповідно до різновидів виробничо-комерційної діяльності. Така ієрархія дозволить визначати ефективність усіх інших процесів через бізнес-процеси управління. З використанням бізнес-процесів управління вирішується проблема попередження кризових явищ та пошуку оптимальних систем управління на основі поєднання інструментарію реінжинірингу. Виявлено, що бізнес-процеси управління є визначальними та домінуючими в системі бізнес-процесів підприємства.

Дослідивши виробничу діяльність Кам'янець-Подільського ПАТ «ГПСОВИК» визначено основні економічні показники, основні ринки збуту: по високоміцному гіпсу - підприємства будівельної індустрії України, заводи по виробництву сухих будівельних сумішей; по гіпсу будівельному - Україна (міста Київ, Одеса, Львів, Дніпропетровськ, Запоріжжя та інші населені). Основні клієнти: підприємства будівельної індустрії, заводи по виробництву керамічних виробів, інші приватні та колективні підприємства. Продукція

підприємства має ряд перспективних особливостей. Вона є екологічно чистою продукцією. Так гіпс використовується в оздоблюванні квартир, офісів (гіпсова штукатурка, шпаклівка, гіпсокартон), для виробництва фарфоро-фаянсових виробів (гіпс, креміль).

Для покращення ситуації на ринку збуту продукції правлінням Кам'янець-Подільського ПАТ «ГІПСОВИК» прийнято рішення про збільшення випуску нових перспективних видів продукції, щоб зменшити залежність економіки підприємства від продукції на яку зменшується попит, а також активно впроваджувати в життя програму по значному збільшенню товарної продукції підприємства і стабілізації платоспроможності Кам'янець-Подільського ПАТ «ГІПСОВИК». На підприємстві проводиться чітка системна робота по контролюванню за договірними зобов'язаннями, а тому не виконаних договорів на кінець звітного періоду немає. На даний час у підприємства залишається один з чотирьох спеціальних дозволів на промислову розробку надр. Виконавчим органом проводиться наполеглива робота по відновленню діяльн Здійснено техніко-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПАТ «Гіпсовик» за 2017 – 2018 рр. В ході проведеного аналізу виявлено, що товариство протягом досліджених років здійснює прибуткову діяльність, але має нестабільне фінансове становище. Досліджено аналіз існуючої системи управління інноваційною діяльністю на ПАТ «Гіпсовик». Виявлено, що даний процес виконується на досить високу рівні. Як недоліком даного аналізу можна назвати: розподіл функцій між підрозділами та рівнями управління та досить мала кількість кваліфікованих працівників. Для прийняття рішень щодо реінжинірингових процесів на ПАТ «Гіпсовик» спочатку аналізуються фактори, які впливають на ефективність функціонування всієї системи управління. ості трьох кар'єрів. На підставі визначення передумов факторного впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ ПАТ «Гіпсовик» за допомогою кореляційно-регресійного аналізу виявлено, що найбільше на діяльність підприємства впливають: витрати на інноваційну діяльність; капітальні інвестиції в машини, обладнання; сальдо торговельного обороту машин,

обладнання та механізмів та загальна вартість укладених договорів на закупівлю. Зниження взаємодії цих факторів створює передумови щодо необхідності проведення реінжинірингу бізнес-процесів управління.

Реінжиніринг бізнес-процесів на ПАТ «Гіпсовик» дає можливість значного стрибка в результатах інноваційної діяльності. Він схильний таким же небезпекам, як і інші методи, але в більшості своїй ці небезпеки відомі та зрозумілі. Ретельний вибір методів і вміле управління процесом здійснення подібних проектів дозволяє на ПАТ «Гіпсовик» використовувати цей підхід, скористатися його перевагами і забезпечити своє виживання і процвітання в майбутньому. Таким чином, проаналізувавши, запропонований процес реінжинірингу на ПАТ «Гіпсовик» можна зробити наступні висновки: вкладення, які потребує процедура проведення реінжинірингу бізнес процесів на ПАТ «Гіпсовик» з урахуванням проведення її власними силами значно менший ніж прибуток від впровадження змін; кількість замовлень, завдяки проведенню реінжинірингу бізнес– процесів на ПАТ «Гіпсовик» збільшиться. Валовий дохід після проведення реінжинірингу збільшився. Таким чином чистий прибуток після проведення реінжинірингових бізнес–роцесів на ПАТ «Гіпсовик» збільшеться в декілька раз, що задовольнить потреби працівників. Виходячи з результатів впровадження реінжинірингу, ефективність проведення процедури реінжинірингу на ПАТ «Гіпсовик» є доцільною і необхідною.

Грунтуючись на вивченні теоретичних концепцій запровадження реінжинірингу бізнес-процесів, здійсненого на основі аналізу його особливостей, встановлено, що специфікою бізнес-процесів управління є ієрархічність рівнів управління, операційної діяльності та забезпечення, відповідно до різновидів виробничо-комерційної діяльності. Така ієрархія дозволить визначати ефективність усіх інших процесів через бізнес-процеси управління. З використанням бізнес-процесів управління вирішується проблема попередження кризових явищ та пошуку оптимальних систем управління на основі поєднання інструментарію реінжинірингу. Виявлено, що бізнес-процеси

управління є визначальними та домінуючими в системі бізнес-процесів підприємства.

Проведення компаративного аналізу виявило необхідність удосконалення бізнес-процесів через розмежування інструментів перепроєктування відповідно до поставлених цілей реінжинірингу з управлінням кардинальними і масштабними перетвореннями у функціонуванні підприємства. Це дозволило запропонувати понятійно-категоріальний апарат реінжинірингу бізнес-процесів управління, що виокремлює реінжиніринг, через управління ієрархією рівнів бізнес-процесів, їх перепроєктування та підвищення рівня ефективності.

Грунтуючись на теоретичних положеннях автором встановлено, що для оцінювання результативності бізнес-процесів управління необхідно використовувати запропоновану методику, яка передбачає проектування ландшафту з використанням матричного методу, що включає ідентифікацію бізнес-процесів за трьома зонами першочерговості. Це надало можливість виявити такі проблеми: по-перше, дублювання функцій контролю та виконання наскрізно у всіх процесах (80 %), по-друге, виходячи з аналізу функцій у посадових інструкціях, контроль за процесами іноді здійснюється особами, які не мають відношення до певного бізнес-процесу, по-третє, виявлено проблему неупорядкованості або хаотичності функцій осіб, відповідальних за їх виконання.

На основі систематизації існуючих теоретичних положень встановлено, що для реінжинірингу бізнес-процесів управління необхідно використовувати підхід, що базується на визначенні цілей, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ машинобудівних підприємств, оцінювання результативності діяльності підприємств та бізнес-процесів, що дає змогу виявити доцільність запровадження реінжинірингу через оцінювання ефективності управління бізнес-процесами щодо аналізу фінансового потенціалу, ресурсів і фінансових коефіцієнтів, які забезпечують вибір певного виду реінжинірингу при обраному стані виробничо-комерційної діяльності. У свою чергу, це дозволяє підвищити економічну ефективність існуючих бізнес-процесів управління та

спрогнозувати майбутній стан діяльності підприємства після проведених заходів.

За результатами проведеного дослідження розроблено науково-методичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо реінжинірингу бізнес-процесів управління ПАТ «Гіпсовик». Досліджено теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів, проведено діагностику бізнес-процесів управління та вдосконалено модель реінжинірингу щодо вище зазначених бізнес-процесів управління підприємства. Натомість це забезпечило досягнення поставленої мети та завдань, а результати дослідження можуть бути корисними для осіб та керівного складу, що приймають управлінські рішення на підприємствах у процесі впровадження, реалізації та оцінюванні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.

Результати імплементації запропонованих автором заходів з реінжинірингу бізнес-процесів управління показали позитивні результати, а саме: делегування обов'язків зменшилося на 30 і 50 % відповідно, дублювання обов'язків зменшилося на 30 %, дублювання бізнес-процесів встановилося на допустимому рівні 0,90 і 0,75 відповідно на підприємствах; паралельність процесів зменшилася на 30 % при стабілізаційному реінжинірингу та на 50% при першочерговому реінжинірингу обраних підприємств. Послідовність процесів зменшилася на 23-24 %, а актуальність запропонованих процесів збільшилася на 27-29 %, що свідчить про ефективність проведених заходів та доцільність їх виконання.

Реалізація реінжинірингу дозволила на 20 % зменшити кількість бізнес-процесів підприємства і вдосконалити близько 40 % процесів та функціональних обов'язків персоналу. Оцінювання результативності проведених заходів з реінжинірингу на підприємстві за запропонованим методом дозволяє проводити аналіз вищим керівництвом усіх бізнес-процесів та постійно їх вдосконалювати, оскільки надає можливість визначати, який вид реінжинірингу притаманний кожному підприємству: перманентний реінжиніринг бізнес-процесів управління, націлений на їх поліпшення,

поступовий реінжиніринг бізнес-процесів управління, націлений на їх стабілізацію, перманентний реінжиніринг бізнес-процесів управління, націлений на їх першочергове перепроєктування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдакиев Н.М. Реинжиниринг бизнес – процессов. Москва, 2009. 229 с.
2. Блинов А.О. Исследование систем управления. Москва, 2008. 341 с.
3. Блошнина Е.Г. Реинжиниринг бизнеса. Москва, 2010. 152с.
4. Бойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса. Москва, 2010. 152с.
5. Виханский О.С. Менеджмент. Москва, 2009. 342 с.
6. Воронин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва, 2008. 421 с.
7. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес – процессов, Пер. с англ. Москва, 2008. 112 с.
8. Елиферов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление, 2009. 237 с.
9. Нив Р. Генри. Принципы построения устойчивого бизнеса. Пер. с англ. Москва, 2008. 92 с.
10. Оголева Л.Н. Радикальный реинжиниринг производства. , 2010. 245 с.
11. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса. Пер. с англ. Москва, 2010. 152с.
12. Селиванов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. Ростов на Дону, 2009. 237 с.
13. Тальянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес – процессов. Москва, 2010. 341 с.
14. Прошин А. Бизнес-моделирование: задачи и инструменты. Алексей Прошин. IT News, 19 окт. 2006. URL:<http://citforum.ru/gazeta/24>.
15. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. Київ, 2009. 96 с.
16. Степанова Н. І. Реінжинірінг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств. Київ, 2013. №20. С. 22-243.
17. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. Москва, 2000. 332 с.

18. Peppard J. The Essence of Business Process Re-engineering. Peppard, Joe, and Philip Rowland. Business Horizons, 1995. 226 с.
19. Табачникас Б. И. Концепции и управление бизнес процессами. URL:<http://www.meconomy.ru/art.php?nArtId=1230>
20. Бьёрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Пер. с англ. Москва, 2005. 319с.
21. Ефимов, В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособие. Москва, 2005. 84 с.
22. Андерсен, Бьёрн. Бизнес - процессы. Инструменты совершенствования. Пер. с англ. Москва, 2003. 272 с.
23. Булатович, М. Проектирование продукции на основе метода декомпозиции. Методы менеджмента качества. Москва, 2002. № 6. С. 29-31.
24. Маккормик, К. Ориентация на бизнес-процессы. Есть ли она у вас? . Пер. с англ. Москва, 2002. № 2. С. 86-88.
25. Адлер, Ю. П., Щепетова, Е. С. Что нам стоит процесс построить? Методы менеджмента качества. Москва, 2002. № 6. С. 4-8.
26. Владимирцев, А. В., Марцынковский, О. А., Шеханов, Ю.Ф. Внедрение процессной модели на предприятиях. Методы менеджмента качества. Москва, 2002. №8.С. 15 -21.
27. О. П. Глудкин, А. И. Гуров, Ю. В. Горин. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов. Москва, 2001. 600 с.
28. И. Голубев, М. П., Маклаков, С. В. Эффективное управление компанией: создание организационной структуры на основе анализа бизнес-процессов. Москва, 2003. № 9. С. 38-44.
29. Гарднер, Роберт. Десять уроков по улучшению процессов для руководителей. Пер. с англ. Москва, 2003. № 7. С. 16–21.
30. Елиферов, В. Г. Стандарт ИСО 9001:2000 и процессный подход. Все о качестве. Москва, 2004. №1 (28). С. 19-31 .

31. Ефимов, В. В. Улучшение качества проектов и процес сов. Ростов на Дону, 2004. 185 с.
32. Мортенсен, Андерс. Менеджмент бизнес-процессов на базе информационных технологий. Пер. с англ. Москва, 2002. № 8. С. 32-36.
33. Полоцкий, Ю. И., Виноградов, А. В. Идентификация и описание процессов . Методы менеджмента качества. Москва, 2002. № 11. С. 7-9.
34. Фидельман, С. В., Дедиков, С. В. Бизнес - процессы и изменение в организации. Москва, 2002. №1,2.
35. Селиванов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. Москва, 2009. 237 с.
36. Тальянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес – процессов. Москва, 2010. 341 с.
37. Репин В.В. Бизнес-процессы компании. Построение, анализ, регламентация. Москва, 2008 г. 238 с.
38. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Пер. с англ. Москва, 1997. 224 с.
39. Лафта Дж.К. «Ефективність менеджменту організації». Пер. с англ. Москва , 2009. 138 с.
40. Воронін О. «Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. Київ, 2007. 72 с.
41. Компанієць В. «Особливості моделі управління східнослов'янської цивілізації», Вісник економіки транспорту і промисловості. Київ, 2011. 84 с.
42. Пан Л. «Зміна традиційної парадигми менеджменту: причини та сутність». Київ, 2007. 225 с.
43. Ковалевська К. «Світові моделі управління холдинговими компаніями», Вісник МНТУ. Київ, 2009. 145 с.
44. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. Київ, 2007. 670 с.
45. Л.Д. Загвойська, В.В. Макар. Наукові праці, Економіка та менеджмент,

- Вип. 40. Київ, 2008 105-108 с.
46. Коротков Е.М. Менеджмент: навч. посібник 2-ге доповнене видання. Київ, 2009. 112 с.
47. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Менеджмент. Пер. с англ. Москва, 2007. 214 с.
48. Осовська Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ, 2006. 661 с.
49. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів. Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. Центр навчальної літератури. Київ, 2007. 415 с.
50. Зарицький В.Є. Економіка Німеччини: шлях по сходах, що ведуть вниз. Київ, 2003. 204 с.
51. Тебекин, А.В. Менеджмент организации : учеб.для вузов , 2007. 416 с.
52. Панкин А.И. Основы практического менеджмента, 2008. 391 с.
53. Стивен П. Роббинс, Мэри Коултер Менеджмент: Учебник. Пер. с англ. Москва, 2008. 187 с.
54. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. Ростов на Дону, 2007. 196 с.
55. История менеджмента. Кравченко А.И. 5-е изд. Академ. Ростов на Дону, 2005. 560 с
56. Менеджмент. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Київ, 2008. 325 с.
57. Смирнов Е.А. Управлінські рішення: Підручник для вузів. Пер. з рос. Харків, 2009. 312 с.
58. Прийняття управлінських рішень : підручник. Київ, 2009. 187 с.
59. Пивоваров С.Э., Максимцев И.Л. 2-е изд. Ростов на Дону, 2008. 480 с.
60. URL: <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=00193157>
61. Південнокорейська форма фінансово-промислових груп Чеболь
URL:<http://ru.wikipedia.org/wiki/Чеболь>
62. Контролінг. URL:<http://uk.wikipedia.org/wiki/Контролінг>
63. URL: <http://asiapacific.narod.ru/countries/japan/managment.html>
64. Hodgetts R., Luthans F. International Management. -N-Y. 2001, p.43.

65. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства, 2014. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
66. Репин В.В. Бізнес-процеси компанії: побудова, аналіз, регламентація, 2007. 240с. URL: <http://biblio.royalwebhosting.net/biznes-protsessyi-kompanii-postroenie-analiz.html>
67. Робсон М., Уллах Ф. Практичне управління по реінжинірингу бізнес-процесів, . Пер. з англ. Київ 1997. 256 с.
68. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA (USA): Massachusetts Institute of Technology. Business Horizons, 1982. 373 p.
69. Нив Г. Організація як система: Принципи побудови стійкого бізнесу. Київ, 2014. 368 с.
70. Губта П. Нова модель менеджменту процесів. Київ, 2006. URL: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/nmmp.htm>.
71. ISO 8402:1994. Управління якістю і забезпечення якості URL: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=20115.
72. Рамзес В. Японська економіка в очікуванні змін. Київ, 1998. 90 с.
73. Васильченко Ю. Японська система Кайдзен і особиста організація часу. Журнал «MANAGEMENT» . Київ , 2015. 100 с.
74. Єршова О. Зарубіжний досвід ефективного управління» . Київ ,2016. 215 с.
75. Фейгенсон Н.Б., Мацкевич И.С., Липецка М.С. Бережливе виробництво і системи менеджменту якості. Київ, 2012. 71 с.
76. Хамер М. Чампі Д. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. Пер. з англ. Київ, 1997 р. 218 с.
77. Рубан В. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. Київ, 2012. № 6. 239–247 с.
78. Усова Н.В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61.

79. Реінжиніринг бізнес-процесів: модні ліки?

URL: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html>

80. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business

Revolution. Business Horizons, 1993. 285 p.

81. Бізнес проектування технологія аналізу і оптимізація бізнес процесів.

URL: <http://www.hrortal.ru/pages/bpta/bpta46.php>